Zeitschrift: Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA

Herausgeber: Verein für Schweizerisches Heimwesen

Band: 58 (1987)

Heft: 1

Artikel: Ist das Prinzip der Spaltung künftiges Ziel des VSA? : Gedanken zum Thema Leitbild für das Alterspflegeheim

Autor: H.B.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-810544

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Ist das Prinzip der Spaltung künftiges Ziel des VSA?

Gedanken zum Thema Leitbild für das Alterspflegeheim

Die letztjährige Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal in Muttenz, über deren Verlauf im Dezemberheft 1986 berichtet wurde, war dem Thema «Leitbild für das Alter im Heim» gewidmet. Mit dem genannten Tagungsthema stehen die hier abgedruckten Ausführungen zur Frage nach den künftigen Zielen des VSA – sie wurden bei anderer Gelegenheit niedergeschrieben – in einem mehr oder weniger lockeren Zusammenhang. Die Zwischentitel sind zwecks besserer Gliederung des Textes nachträglich von der Redaktion eingefügt. Die «Gedanken zum Thema Leitbild für das Alterspflegeheim» gehören in eine Zeit, in welcher der von den ökonomischen Wissenschaften geprägte Begriff der «Alterslastquote» zu dem die öffentliche Diskussion beherrschenden Stichwort zu werden scheint. Wir bitten die geneigten Leser, diesen Hinweis besonders zu beachten.

Nicht zufällig wird die *Leitbild-Frage* eben jetzt auch im Heimwesen Gegenstand der Diskussion: Es ist die Zeit der tatsächlich oder auch nur vermeintlich abnehmenden Ressourcen vorab finanzieller Natur. Der Leitbild-Begriff entstammt der industriellen Wirtschaft. Jedes wirtschaftliche, das heisst ertrags- und gewinnorientierte, auf Produktions- und Produktivitätssteigerung abzielende Unternehmen sucht seine Unternehmensziele und die Wege (Methoden) zu diesen Zielen in einem für Leitung, Kader und Mitarbeiterschaft verbindlichen, das heisst akzeptablen Papier festzulegen. Von Zeit zu Zeit müssen Form und Inhalt dieser Festlegungen überprüft und angepasst werden. Das hängt mit dem Wesen des Leitbildes zusammen bzw. mit dem Wesen dessen, der Leitbilder entwirft.

Der Leitbild-Begriff ist ein junger Begriff

Es ist wohl auch kein Zufall, dass der *Leitbild-Begriff* in den Lexika erst nach 1980 auftaucht. Die Definitionsversuche bleiben unsicher-verschwommen und reichen von der Absichtserklärung vom «Ideal» oder «Vorbild» bis zur «Leitvorstellung», welche «die Art und Weise des menschlichen Planens und Handelns bestimmt». Das Wort «Leitvorstellung» scheint für den Gebrauch am besten geeignet. Es ist gewissermassen der letzte Ausläufer des Wortes «Ausrichtung» oder «Haltung», was beides sich der Begreifbarkeit und Fixierbarkeit (Definierung) entzieht. «Leitvorstellung» ist derjenige Teil der «Ausrichtung» oder «Haltung», welcher rational-technisch zugänglich und begrifflich noch fassbar ist. Es ist sicher ebenfalls nicht zufällig, dass das «Leitbild» erstmals (seit 1970) von den Raum- und Regionalplanern (Architekten) verwendet wird: Die Raum- und Regionalplaner suchen ein Gut (Lebensraum, Boden) zu verwalten, das nur verbraucht, aber nicht beliebig vermehrt werden kann und deshalb möglichst sparsam-ökonomisch «effizient», *zu verwalten,* bzw. haushälterisch zu verwenden ist.

Das «Produkt» eines Heims lässt sich schwer vergleichen

Von hier aus stellt sich die Frage, ob der Leitbild-Begriff sinnvollerweise auf den Bereich des *Heimwesens* übertragen werden kann und soll. Zwar lässt sich der Lebensraum, den das Heim den Bewohnern anbieten kann, nur sehr beschränkt vermehren, weshalb eine ökonomisch-effiziente Verwaltung des Vorhandenen angezeigt ist. Doch können Heime niemals nur produktivitätsorientiert und gewinnorientiert sein. Das «Produkt», welches das Heim erbringt und welches (ver-)käuflich sein muss, lässt sich mit dem Produkt eines anderen Dienstleistungsbetriebes (Gaswerk, Wasserwerk usw.) nicht vergleichen, selbst mit einem Hotelbetrieb nicht. Die Dienstleistung eines Heims, was diesen Namen wirklich verdient, besteht vor allem darin, dass die für Menschen erbrachte Dienstleistung nicht leistungsbezogen, sondern personal bestimmt, das heisst *personengebunden* ist.

Leistungen lassen sich vorschreiben, messen, nach festen Kriterien bezahlen, eigentliche, personal eingefärbte *Dienst*leistungen hingegen nicht. Menschen, die beruflich (gelernt und bezahlt) mit anderen Menschen und für sie, im Heim arbeiten, stehen im Dienst derer, mit denen sie arbeiten. *Im-Dienst-Stehen* heisst noch im Althochdeutschen *Begleitung;* der Diener ist der Begleiter, der darauf verzichtet, aufgrund der Berufsausübung oder des Gelernthabens (Ausbildung) im Umgang mit dem Hilfsbedürftigen die erste Geige zu spielen. Deshalb ist von der Arbeit des Heimmitarbeiters (aller Stufen und Funktionen) der Gedanke der *Diakonie* (griech. diákonos = Diener) nie ganz zu trennen. Abweichungen und Ausnahmen bestätigen die Regel. Wo in der Begleitung der Gedanke der (gelernten) Berufsausübung den Vorrang gewinnt und wo das Heim vor allem zum Schauplatz der planbaren Laufbahn des Betreuers wird, tritt dieser aus der Rolle des Begleiters heraus und bringt den Betreuten in seine Abhängigkeit, das heisst er macht ihn zu seinem Klienten.

Das ökonomische Prinzip und was es besagt

Natürlich wird der Mitarbeiter aller Stufen im Heim stets lernfreundlich und lernwillig sein, aber er wird niemals ausbildungsgläubig und diplomabhängig sein dürfen, gerade weil seine Arbeit personengebunden und nicht nur leistungs- oder statusorientiert sein kann. Und natürlich ist ein Heim, das von Berufsleuten betrieben wird, auch ein Dienstleistungsbetrieb, der (wie das Gaswerk, das Hotel) dem ökonomischen Prinzip unterworfen ist. Das ökonomische Prinzip besagt: Mit einer gegebenen Menge an Produktionsmitteln den grösstmöglichen Ertrag (Gewinn) zu erwirtschaften oder für einen gegebenen Ertrag die geringstmögliche Menge an Produktionsmitteln einzusetzen. Aber wer den Dienst-Charakter der Arbeit im Heim dauern verkennt oder nicht wahrhaben will, nur weil er

vorab seinen Verdienst, seine Laufbahn, seine Diplome im Auge hat, wird seiner Begleiter-Aufgabe und dem Kern des Heimauftrags nicht gerecht.

Gefragt werden muss an diesem Punkt vor allem, was denn das Heim, welches diesen Namen verdient, gegenüber einem Dienstleistungsbetrieb (was es ja auch ist) als Eigentümlichkeit auszeichnet. Gefragt wird nach dem nur dem Heim eigenen Merkmal, welches über den normalen Dienstleistungsbetrieb (zum Beispiel Hotel) hinausreicht. Die Antwort hat Rudolf Zihlmann an der VSA-Jahresversammlung 1983 in Wattwil gegeben, indem er das Heim als «hermeneutische Stätte» bezeichnet hat: Das Heim als Ort, wo sich der Heimbewohner, der sich oft selber nicht versteht, als Mensch von anderen Menschen angenommen und verstanden fühlt. Nur unter anderen Menschen kann der Mensch menschlich sein. Menschlichkeit ist stets Mitmenschlichkeit. Das Gefühl, angenommen und verstanden zu werden, bildet den Kern des Geborgenseins. Man kann – muss aber nicht – diese Geborgenheit Heimat nennen. Was Heimat meint, ist zwar ein Gut oder ein Wert, jedoch nie ein fester Besitz, den man auf rationalem Weg produzieren oder erwerben und nach dem Erwerb auf Dauer festhalten, das heisst reproduzieren kann. Insofern sich das Heim als hermeneutische Stätte versteht, kann es zur Einsamkeit des alten Menschen und des Alters in der Tat eine Alternative sein – und nicht die schlechteste. Und die Verantwortung des VSA als eines schweizerischen Verbandes könnte eben darin zum Ausdruck kommen, dass er die Gesellschaft der Gesunden und der Leistungstüchtigen auf diese Alternative aufmerksam macht.

Zur Frage nach dem Menschenbild

Vor allem jüngere Altersheimleiter – aber nicht nur sie – fordern derzeit vielfach insbesondere zwei Dinge:

❶ Förderung der beruflichen Ausbildung von Heimpersonal.

❷ Ausarbeitung und Propagierung eines Leitbildes für das Alterspflegeheim.

Was die erste Forderung betrifft, stellen sich zuallererst zwei Fragen. Die erste Frage hat zum Inhalt, ob mit der geforderten Ausbildung nicht vorab der Verschulung und der Diplomabhängigkeit (Professionalismus) Vorschub geleistet werde. Die zweite Frage geht auf die Legitimation und Qualifikation dessen aus, der diese Forderung als entscheidend ansieht. Ist jeder Heimleiter als solcher allein durch seine Funktion dazu befähigt und berufen, als Ausbildner, Lehrer, Begleiter – nicht als Züchter – tätig zu sein oder eine Ausbildung zu fordern, welche die Ausgebildeten in die Lage versetzt, aus einem Heimbetrieb eine hermeneutische Stätte werden zu lassen?

Beide Fragen, die auch für die zweite Forderung (Leitbild) Geltung haben, zielen daraufhin ab, nach welchem Menschenbild sich die Forderungen orientieren sollen. Orientieren sie sich in erster Linie an den feststellbaren Defekten (Verluste oder Störungen) der Heimbewohner, machen sie die Arbeit des Begleiters zum Handwerk bzw. zum «Fach». Die das Gefühl der Geborgenheit auslösende und vermittelnde Begleitung kann unzweifelhaft ein Stück weit auch Handwerk und «Fach» sein. Ebenso unzweifelhaft ist sie letztlich aber weitaus mehr als jegliches Handwerk und jegliches Fachwissen, wenn sie zur unscheinbar-unspektakulären *Kunst* der echten, hermeneutisch relevanten Mitmenschlichkeit aufsteigt. Die Orientierung von Ausbildung und Leitbild nach den feststellbaren, begrifflich fassbaren Defekten ist naturwissenschaftlicher Herkunft, das menschliche Wesen ist es nicht. Die Mitmenschlichkeit des Menschen, die sich je nach der Lebensphase von unterschiedlicher Seite her zeigen kann, bleibt der Naturwissenschaft unzugänglich. Wer bin ich? Was soll ich wollen? Wohin gehe ich? Auf diese entscheidende Frage weiss sie keine Antwort.

Leitbilder als vorläufige und diskutable Annäherungen

Was die vorhin erwähnte Forderung Nr. ❷ angeht, kann es angängig sein, solche Rahmenleitbilder zu erarbeiten, weil ja jedes Heim auch ein Dienstleistungs*betrieb* ist. Sie scheinen mir allesamt von vorläufiger Natur zu sein. Die Frage ist nämlich wohl die, welche Einsichten und Aufschlüsse über die ökonomisch-naturwissenschaftlichen Aspekte hinaus ein Leitbild «Alterspflegeheim» zu gewähren vermag – Aufschlüsse notabene, die ins Zentrum jedes Heimauftrags zielen, wo echte, nicht gespielte Mitmenschlichkeit (er)lebbar werden soll. Weil Leitbilder als Leitvorstellungen bestenfalls vorläufige, diskutable, umstrittene Annäherungsversuche (Modelle) sein können, muss ihre Anwendbarkeit notwendigerweise beschränkt sein. Kommt hinzu: Es ist sehr viel leichter, ein Leitbild für das künftige Alterspflegeheim zu erarbeiten, und sehr viel schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich, am Defizit orientierte Leitbilder für das Erziehungs- oder das Behindertenheim zu entwickeln.

Der VSA ist ein schweizerischer Verband, dem neben Alters- und Pflegeheimen auch Erziehungsheime und Heime für Behinderte angeschlossen sind. Bei der Aufzählung der verschiedenen Heimtypen läuft die Orientierung nach den Defiziten der Heimbewohner gleichsam automatisch mit. Die Feststellung und Aufzählung der Defekte ist eine Massnahme der Trennung und Spaltung. Die Trennung vollzieht sich je nach Art des Defekts nicht bloss unter den zu betreuenden Heimbewohnern, sondern in fast gleicher Weise auch zwischen den betreuten Bewohnern, denen das Heim Lebensraum bieten sollte, und den Betreuern, denen das Heim nur noch Arbeitsplatz ist.

Wo könnte für den VSA die künftige Aufgabe liegen?

In Anbetracht des Umstandes, dass der schweizerische Verband des VSA – wenn schon – nicht bloss Leitvorstellungen für das Altersheim, sondern auch Leitbilder für die unterschiedlichsten Defizite der Heimbewohner verschiedener Lebensphasen entwickeln müsste, welche insgesamt basieren auf dem Prinzip der Spaltung (insbesondere zwischen Betreuern und Betreuten), könnte man sehr wohl die Frage stellen, ob sich der Verband, der sich für die Aufgabe der Heime einsetzt, in seinen Zielsetzungen nicht vielmehr auf *Verbindlichkeiten* (statt auf das Trennende) und auf Gemeinsamkeiten ausrichten müsste, in welche sich nicht bloss alle Betreuten, sondern auch Betreute und Betreuer im Heim gemeinsam teilen. Wo im Heim für alle Beteiligten die Pflege der Mitmenschlichkeit die tragende Achse wäre, um die herum sich das Leitbild dreht, hätte dieses Heim am ehesten die Chance, jenseits aller ökonomisch-organisatorischen und technisch-zweckrationalen Begründungen als Heimat eine Chance zu haben. Wichtiger Hinweis: «Jenseits» heisst fraglos hier nicht «gegen».

H. B.